



human capital forum

SAMEN MET PASO [MENS & WERK IN VLAANDEREN]

trempunt voor de HR-manager in Vlaanderen



Partners





human capital forum

SAMEN MET PASO [MENS & WERK IN VLAANDEREN]

trempunt voor de HR-manager in Vlaanderen



Programma

- 10u-12u30: PASO
 - Vakbond als ideale HR Manager?
 - Kan HR binden?
 - Opleiding: werken cheques?
- 12u30-14u30: lunch
- 14u30-15u15: workshops I
- 15u45-16u30: workshops II
- 17u00-17u45: workshops III
- 17u45-19u00: debat 'Beste werkgever'
- 19u00: receptie

P
ASO

A panel survey

of over 2000 Flemish organizations

- at establishment-level
- economy-wide

About

- key indicators on employment (personnel stock and flow, training, turnover, ...)
- bi-annual themes
 - work organization
 - human resource management
 - corporate entrepreneurship
- non-recurrent themes, such as: industrial relations, sustainable entrepreneurship, ...

Using a mixed-mode methodology

- web-based survey
- postal survey
- face to face approach

Carried out by

- Katholieke Universiteit Leuven
 - Department of Applied Economics (Prof. Luc Sels)
 - Department of Sociology (Prof. Geert van Hoogem)
 - Higher Institute for Labour Studies (Monique Ramioul)
- collaboration with other universities and research institutes

Funded by

- the Flemish Minister for Employment and Tourism
- the Flemish Minister for Economy, Foreign Policy and E-Government
- the European Social Fund

Output

- scientific reports and studies
- active policy of data-sharing and analysis support
- yearly events
- news flashes
- policy input to government and social partners
- collaboration with similar European surveys



Panel Survey of Organizations in Flanders
www.paso.be

PASO

forbes

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN
Instituut voor Studies - TSM
Sociologie van Arbeid en Bedrijf

uams



Panel Survey of Organizations



Panel Survey of Organizations

Sociaal Overleg in Vlaamse Organisaties

De vakbond als ideale HR Partner?



Sociaal Overleg: de "basics"

- De vakbond als **spreekbuis** voor de individuele werknemer in het bedrijf
- De vakbond als **onderhandelaar** voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden: antagonist of partner?
- De vakbond als **sociale beweging**: een actor in het overheidsbeleid?



Panel Survey of Organizations

PASO-cijfers over sociaal overleg

1. De vakbond als spreekbuis: **syndicalisatie**
2. (Voorkomen van overlegorganen)
3. De vakbond als onderhandelaar of partner:
 - **'Breedte'** van het overleg
 - **Inhoud** van het overleg
 - Verband met **HRM-praktijk**
4. De vakbond als **beleidsactor**: aanwezigheid van specifieke thema's in het overleg



Panel Survey of Organizations

Sociaal overleg in een verander(en)de omgeving

1. Van een industriële economie naar een diensteneconomie: **ook voor de vakbond?**
2. De uitbouw van HRM in veel organisaties: **de vakbond als partner?**
3. Nieuwe maatschappelijke thema's in het overheidsbeleid: **is hierover overleg?**



Panel Survey of Organizations

1. De vakbond als spreekbuis?

Geschatte syndicalisatie anno 2002 (+10)

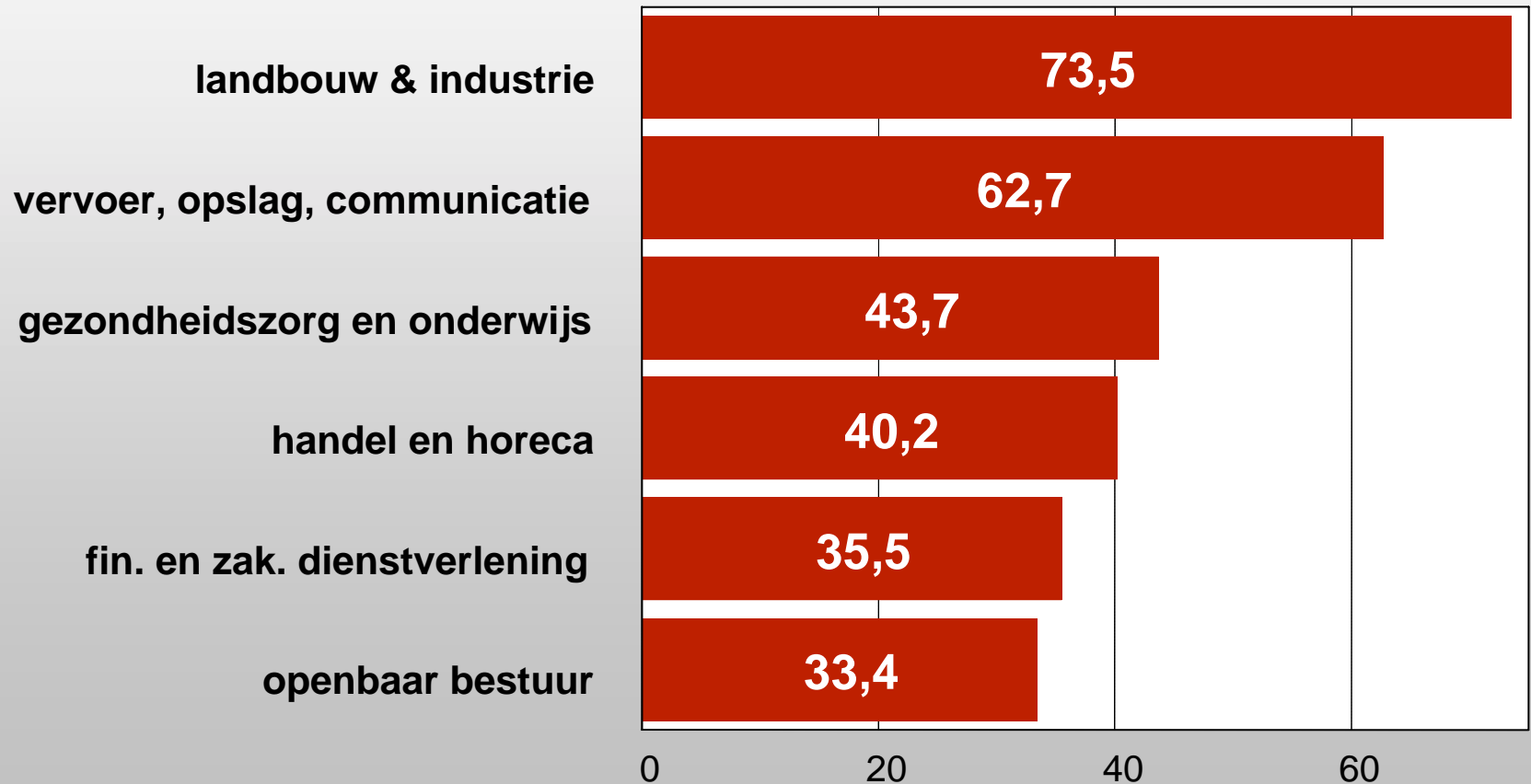
| | % |
|------------|-------------|
| algemeen | 52,2 |
| arbeiders | 65,8 |
| bedienden | 43,3 |
| kader | 23,7 |
| ambtenaren | 33,9 |



Panel Survey of Organizations

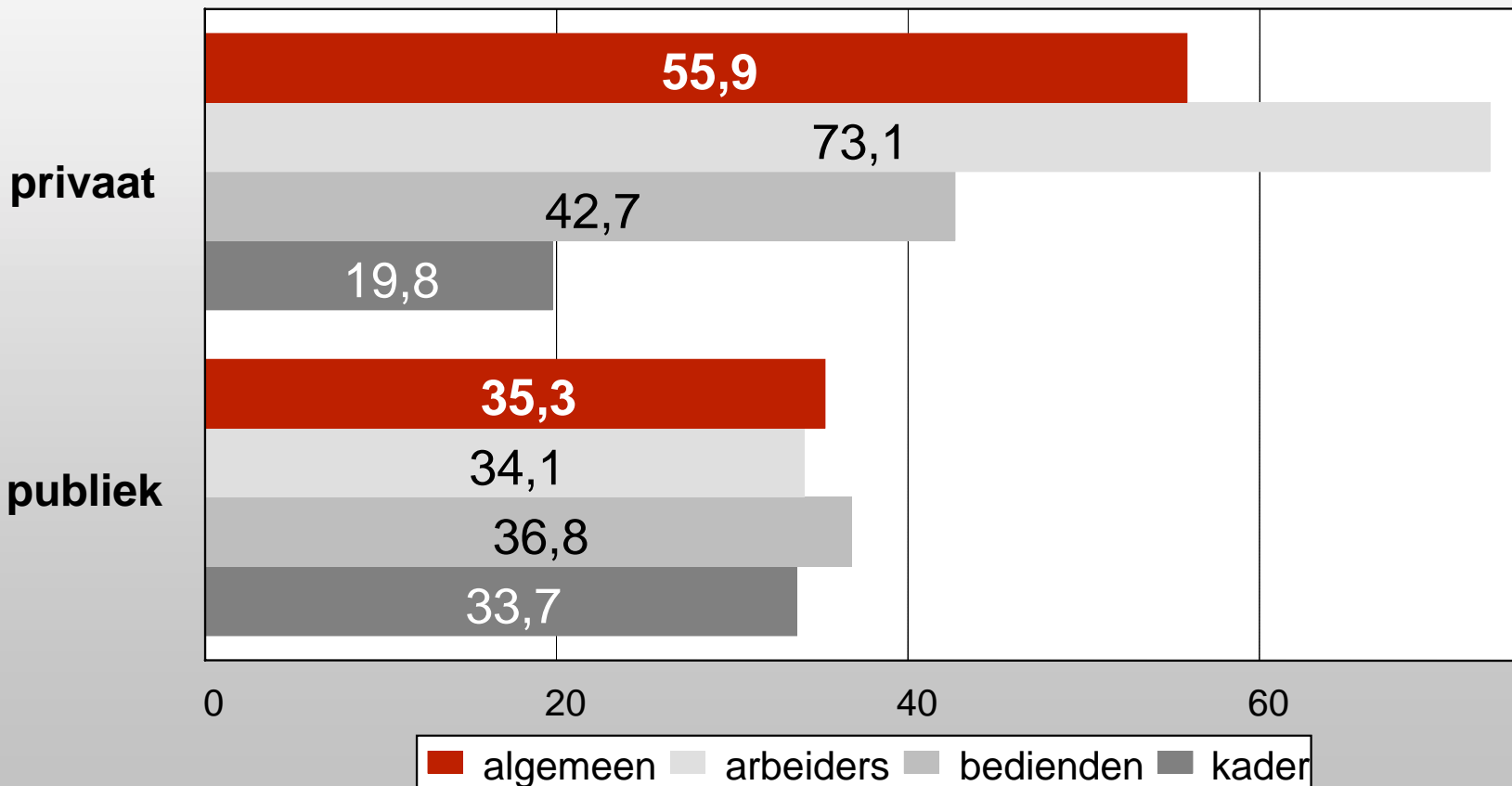
1. De vakbond als spreekbuis?

Syndicalisatie naar sector



1. De vakbond als spreekbuis?

Syndicalisatie in profit en non-profit





1. De vakbond als spreekbuis?

Verband tussen syndicalisatie en uitbouw van HRM

- **Onder controle van grootte en sector**
- **hebben vestigingen met een hogere syndicalisatie:**
 - ... meer HRM-praktijken gericht op **loopbaanontwikkeling**
 - ... meer vormen van **directe participatie**
 - ... maar schijnbaar wel minder vormen van **prestatiebeoordeling en -beloning**



1. De vakbond als spreekbuis?

Op zoek naar verklaringen...

- **Schatting respondent!**
- **Opletten voor richting van verband!**
 - **Leidt HRM tot meer formalisatie en dus syndicalisatie?**
 - **Introduceert vakbond in het bedrijf een 'overlegcultuur' en stimuleert ze HR beleid?**
- **Hoe dan ook: Vakbond in huis? Geen concurrent voor personeelsbeleid!**



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Breedte en inhoud van het overleg

- **Traditionele thema's:** arbeidsomstandigheden, arbeidsduur en arbeidstijden, beloning, verlof...
- **Progressieve thema's:**
 - **HRM:** opleiding, werving en selectie, combinatie arbeid-gezin
 - **Strategisch medezeggenschap:** innovatie, technologie, onderaanneming
 - **Nieuwe sociale thema's:** milieu, duurzame ontwikkeling, diversiteitsbeleid



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Inhoud van het overleg: algemeen

- **Traditionele thema's: domineren nog steeds**
 - arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid: 71%
 - verlofregelingen 67%
 - arbeidstijdregelingen 64%
 - arbeidsduur 56%
 - stress 54%
 - beloning 47%
 - financiële informatie 45%

2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Inhoud van het overleg: algemeen

■ Progressieve thema's:

□ HRM

- opleiding 46%
- combinatie arbeid-gezin 46%
- werving en selectiebeleid 40%

□ Strategisch medezeggenschap

- nieuwe technologie, werkmethode 48%
- nieuw product of dienst 45%
- inzet onderaanneming 21%

□ Nieuwe sociale thema's

- milieu, duurzame ontwikkeling 30%
- diversiteitsbeleid 28%



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Breedte van het overleg

gezondheidszorg en onderwijs

openbaar bestuur

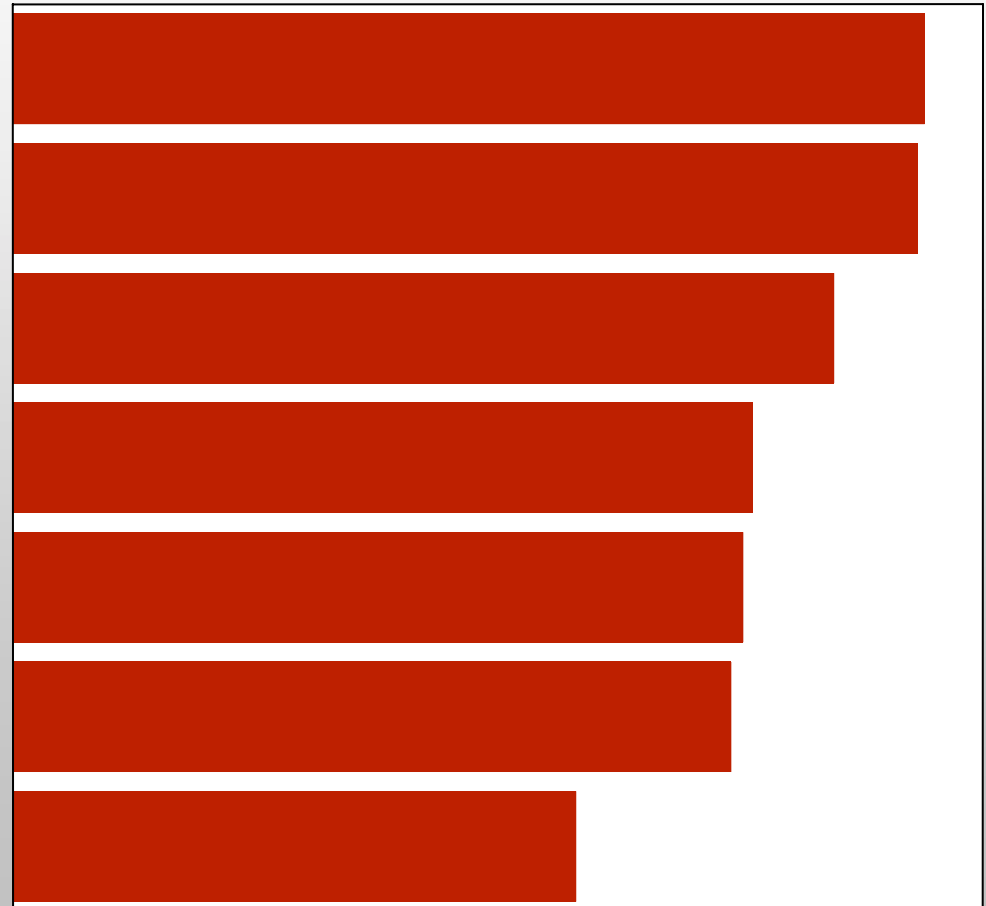
landbouw & industrie

vervoer, opslag, communicatie

fin. en zak. dienstverlening

handel en horeca

bouw





2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Breedte van het overleg

- **gezondheidszorg en onderwijs...**
- **grote en jonge bedrijven...**
- **vestigingen met een sterk uitgebouwd HRM-praktijk ...**

**hebben allemaal een significant bredere
overlegcultuur**



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Inhoud van het overleg

- **Relatief belang van progressieve thema's in het syndicale overleg in Vlaamse vestigingen**
 - **In alle dienstensectoren (profit en non profit)**
 - **In grote bedrijven**
 - **Met een sterk uitgebouwd HRM!**



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Inhoud van het overleg

- **Relatief belang van traditionele thema's in het syndicale overleg**
 - In industriële sectoren en de bouw
 - In oudere bedrijven
 - Met een zwak uitgebouwd HRM



2. De vakbond: onderhandelaar of partner?

Op zoek naar verklaringen...

- **Vakbond in HRM-bedrijven: HRM maakt van de nood een deugd?**
- **Vakbond in dienstensectoren: minder syndicalisatie, minder 'harde' eisen?**
- **Social profit: een derde hond in het spel?**
- **Industrie: ander werk, andere zorgen?**
- **Industrie: de wet van de remmende voorsprong?**



3. De vakbond als partner in het overheidsbeleid

- **Nieuwe maatschappelijke thema's**
- **Een actiever overheidsbeleid**
 - **Duurzaam ondernemen**
 - **Diversiteitsbeleid en integratie van kansengroepen**



3. De vakbond als partner in het overheidsbeleid

- **Hoe groter het bedrijf, hoe meer aandacht voor deze thema's**
- **Meer in quartaire organisaties**
- **Positief verband met uitgebouwd HRM**



Sociaal Overleg in Vlaamse Organisaties

1. **De wet van de remmende voorsprong?**
 - Syndicalisatie hoger in de industrie
 - In de industrie, bouw en in oudere bedrijven heeft overleg over traditionele thema's meer gewicht
2. **Vakbond is een partner in het HRM-beleid**
 - Vakbond in huis is geen concurrent voor HRM
 - In de jonge- en dienstensectoren: breder overleg en
 - Relatief meer gewicht van progressieve thema's
3. **Vakbond en nieuwe sociale thema's**
 - Schoorvoetend
 - In grote bedrijven



Panel Survey of Organizations

Sociaal Overleg in Vlaamse Organisaties

- **Positieve effecten van overlegmodel op macro-economische en arbeidsmarktprestaties en op sociale inclusie zijn al langer gekend**
- **Onderzoek naar positieve effecten op ontwikkeling van 'de mens in het bedrijf' kent met PASO een eerste belangrijke aanzet!**

PASO

forbes

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN
Instituut voor Studies - TSM
Sociologie van Arbeid en Bedrijf

uams



Panel Survey of Organizations



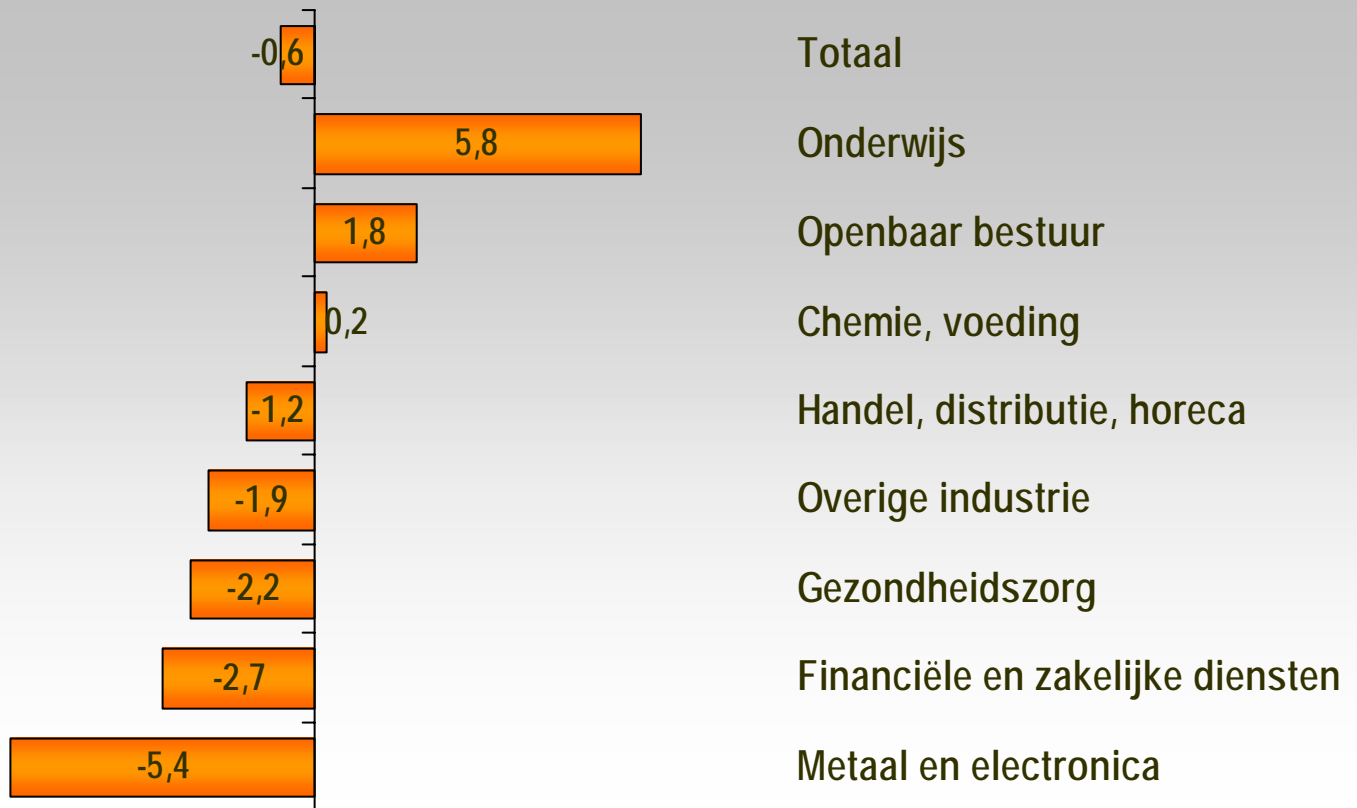
Panel Survey of Organizations

Prof. Dr. Luc Sels

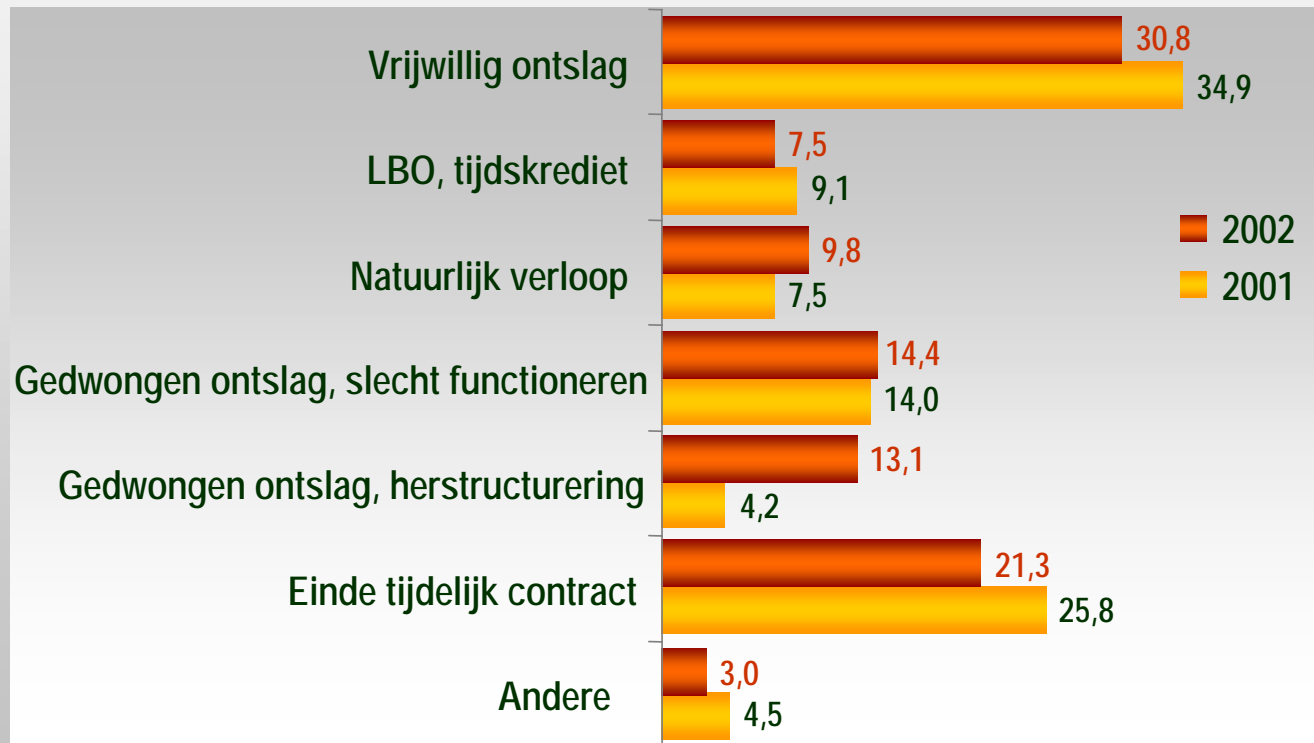
Binden en/of loslaten?

Verloop in tijden van crisis

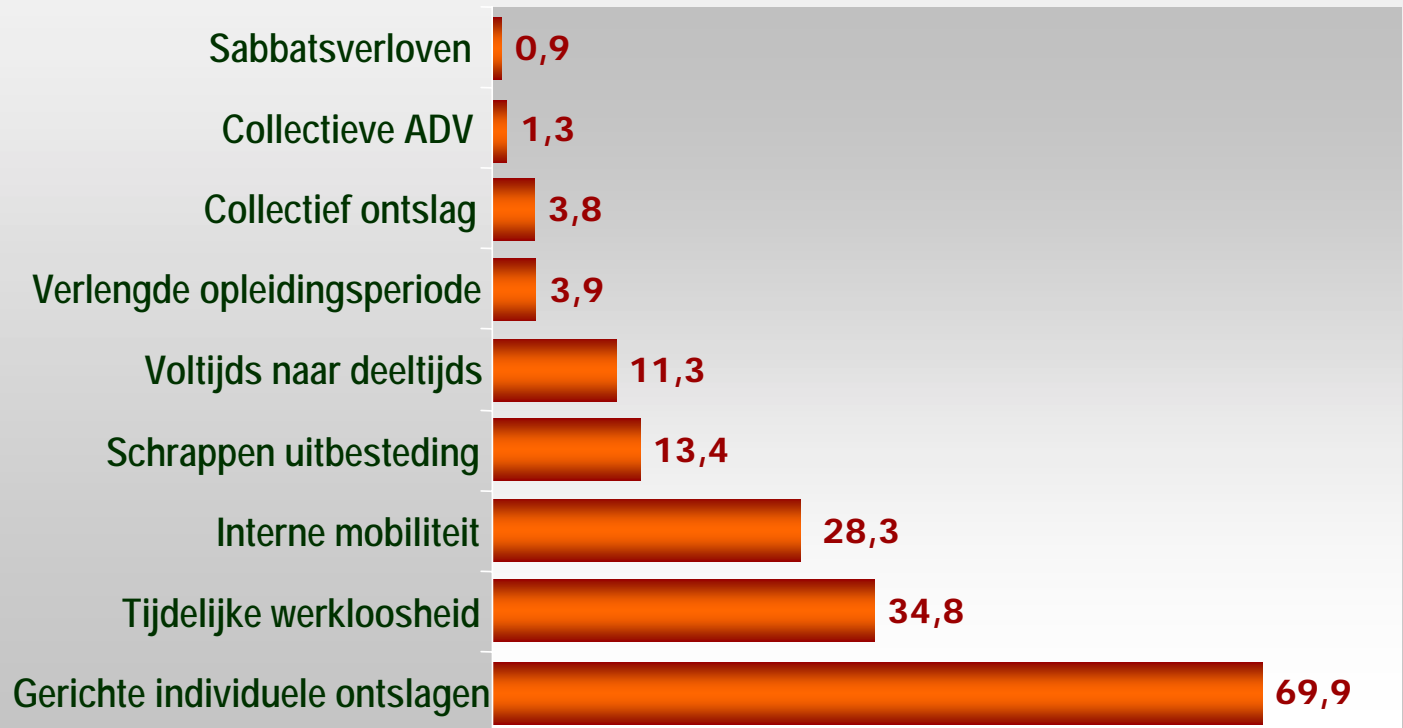
Cijfers voor profit-organisaties



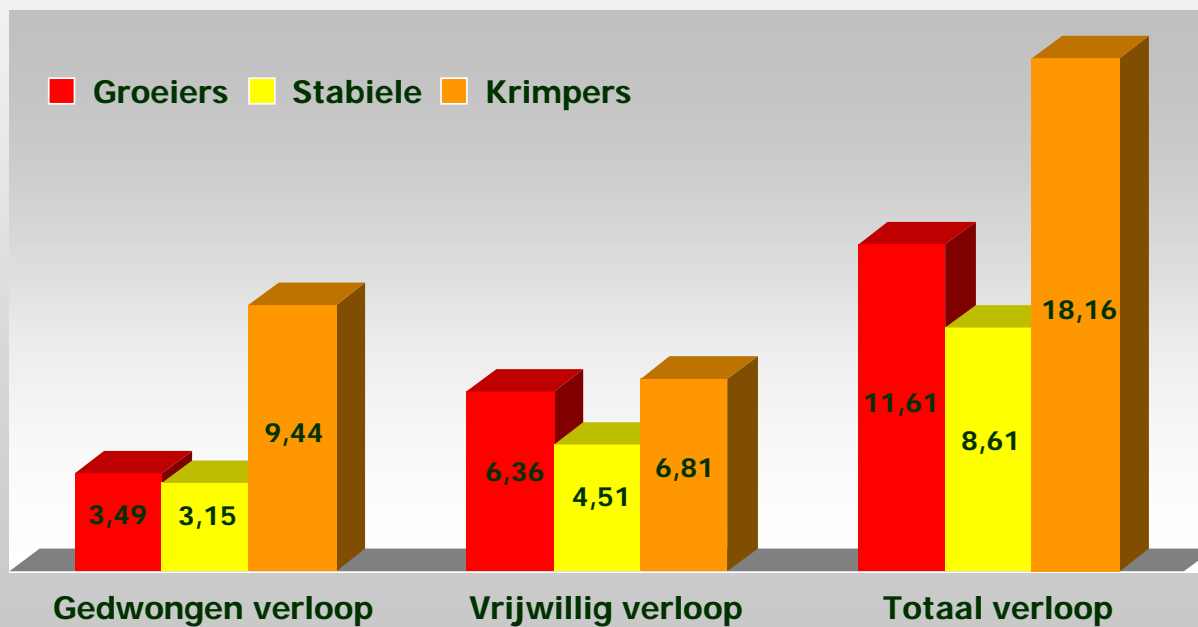
Samenstelling verloop



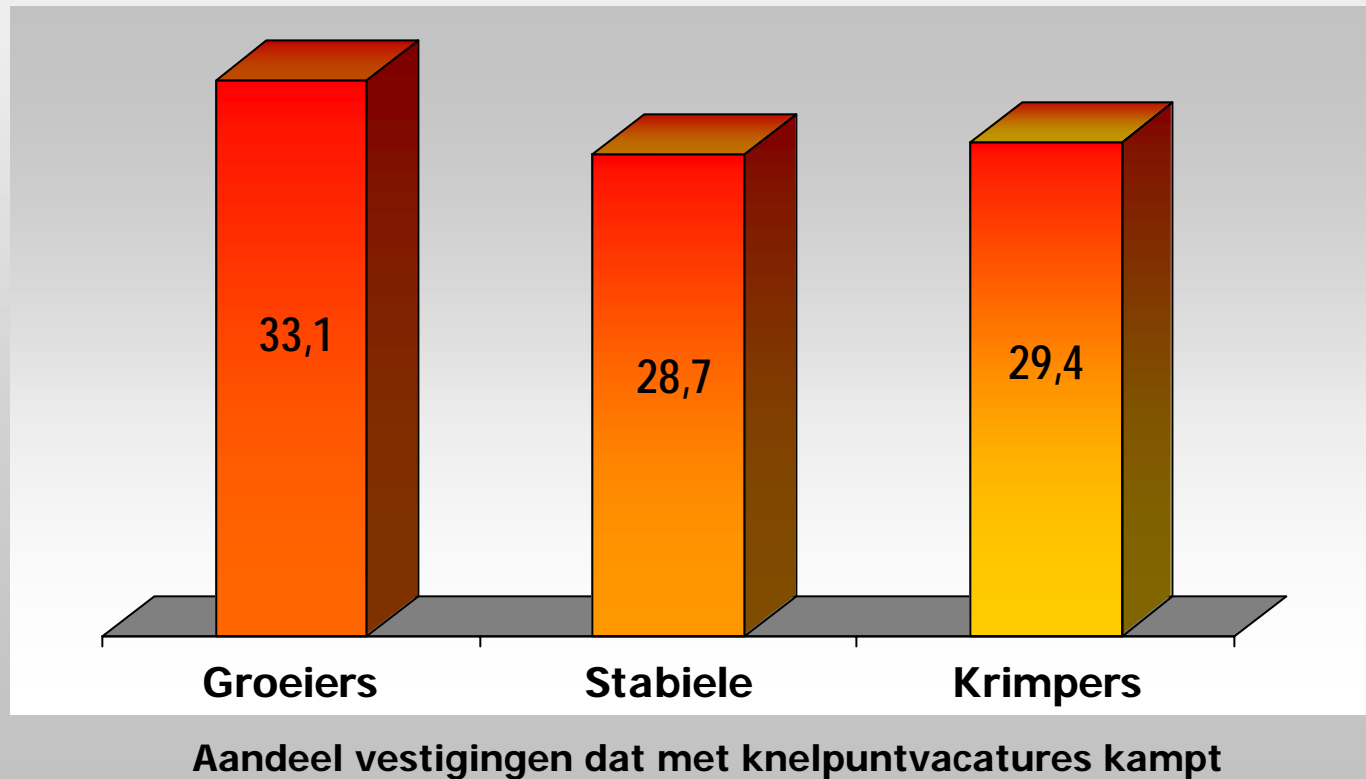
The weight watchers



Loslaten en weer binden: HR als trapeze-kunstenaar



Kampen met tekorten: eigen schuld, ...?



Verantwoord afslanken

- Downsizing als laatste alternatief
- Selectief downsizen
- Ingrijpen in arbeidsorganisatie
- Open en eerlijke communicatie
- Survivors verzorgen

Retentiemanagement

Uitvoerend personeel

1. Verbetering werkklimaat, werksfeer
2. Meer opleidings- en ontwikkelingskansen
3. Bonus toekennen, loonsverhoging
4. Aantrekkelijker maken jobinhoud
5. Soepeler werkregeling (bv. glijdende uren)

Leidinggevend personeel

1. Bonus toekennen, loonsverhoging
2. Meer opleidings- en ontwikkelingskansen
3. Aanbieden van bijkomende benefits
4. Aantrekkelijker maken jobinhoud
5. Verbetering werkklimaat, werksfeer



Panel Survey of Organizations

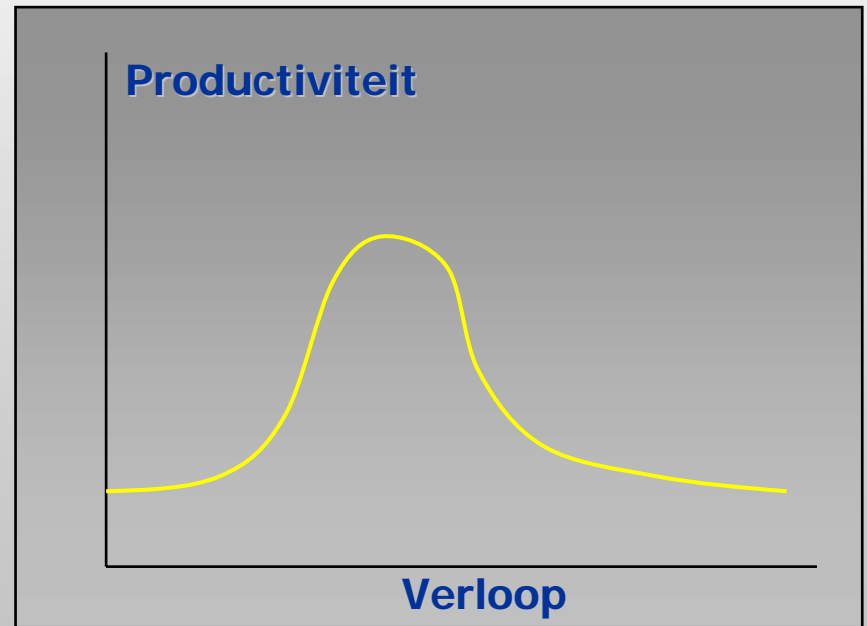
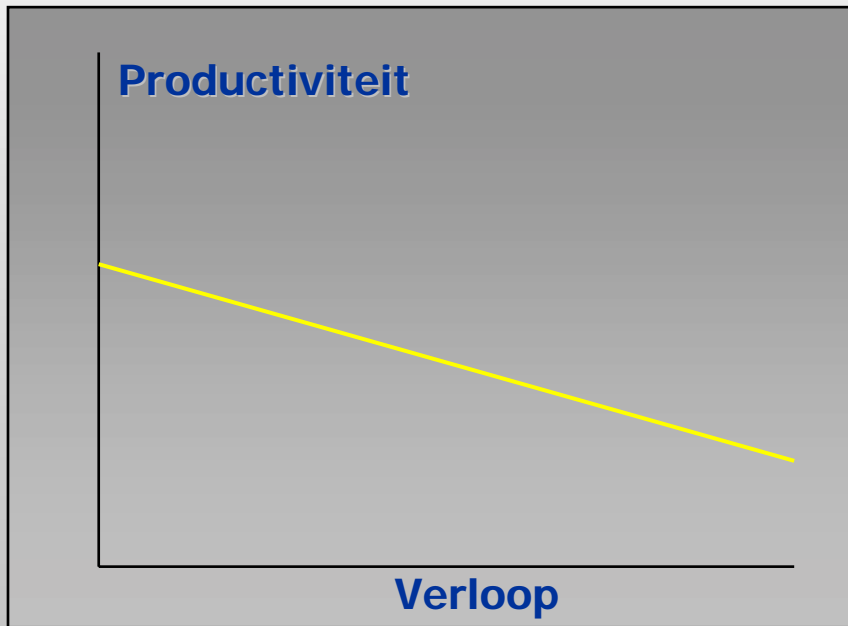
Fouten in retentiebeleid

1. Retentie is arbeidsvoorwaardenprobleem

- **Selectietechnieken (biografische kenmerken)**
- **Realistic job previews**
- **Taakverrijking**
- **Survey bij waardevolle blijvers**
- **Middle management = people management**

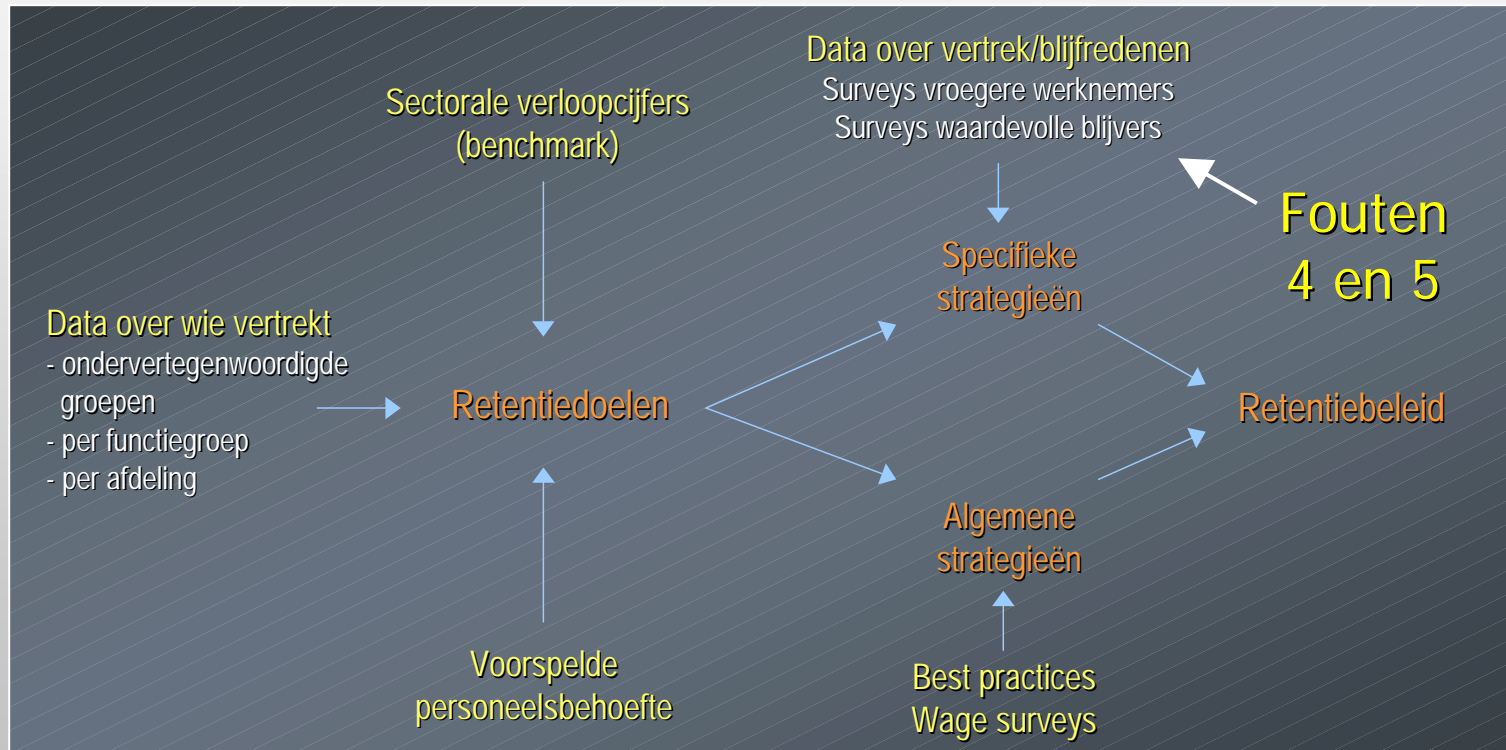
Fouten in retentiebeleid

2. Hoe hoger het verloop, hoe slechter



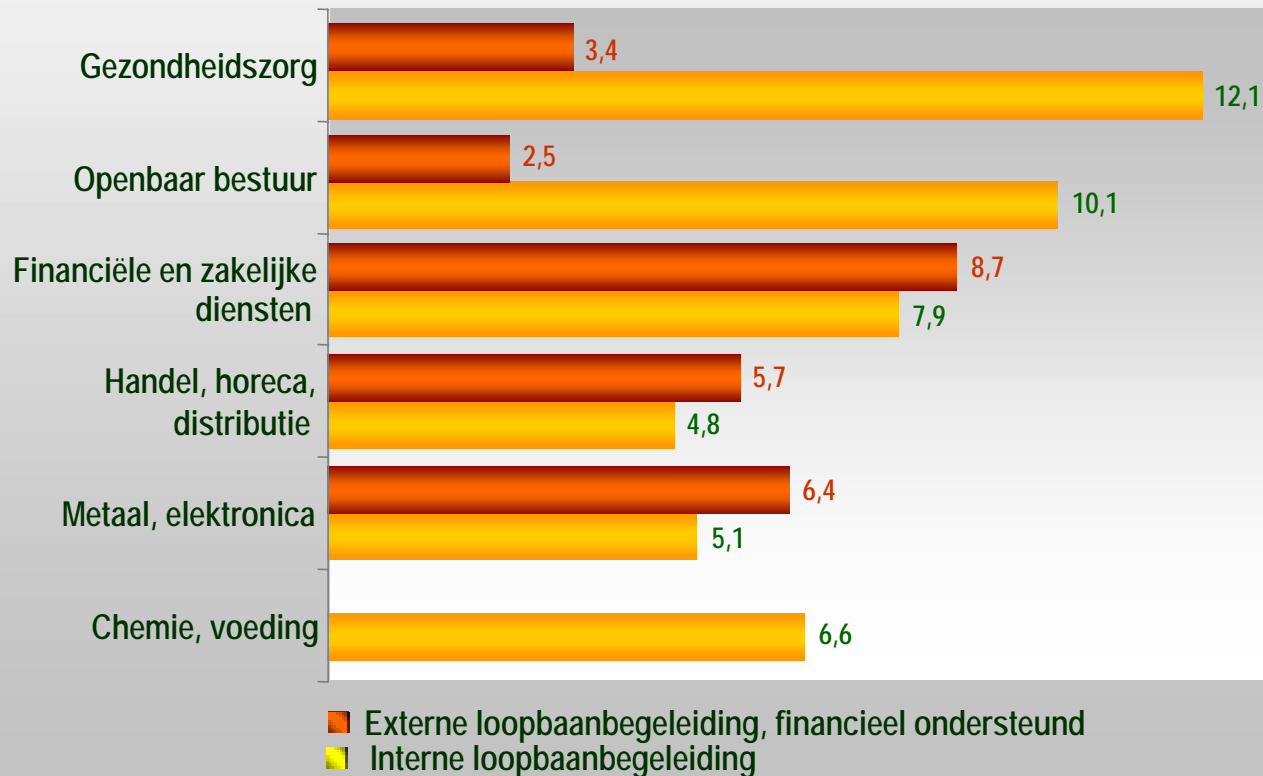
Fouten in retentiebeleid

3. Focus op praktijken, niet op processen



Loopbaanbegeleiding

Mobiliteit bevorderen, verloop beperken?



PASO

forbes

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN
Instituut voor Studies - TSM
Sociologie van Arbeid en Bedrijf

uams



Panel Survey of Organizations



Panel Survey of Organizations

Prof. Dr. Geert Van Hootegem

Opleiding: werken cheques?

'Bedrijven zien opleiding niet langer als een luxeproduct'

(tijd) - Hoewel kostenbesparing dikwijls bovenaan de agenda staat, zijn bedrijven nog altijd bereid te investeren in de opleiding en training van medewerkers. Het opleidingsbudget wordt wel secuurder uitgegeven. Paul Frowijn, director business development van het trainingsbedrijf Management Centre Europe (MCE), zet de opleidingstrends op een rijtje.

naar programma's over peoplemanagement, projectmanagement en veranderingsmanagement. Allemaal opleidingen die de productiviteit van het bedrijf moeten opdrijven', zegt Frowijn.

'Bedrijven zien opleiding niet langer als een luxeproduct'

Ook in tijden van crisis?

(tijd) - Hoewel kostenbesparing dikwijls bovenaan de agenda staat, zijn bedrijven nog altijd bereid te investeren in de opleiding en training van medewerkers. Het opleidingsbudget wordt wel secuurder uitgegeven. Paul Frowijn, director business development van het trainingsbedrijf Management Centre Europe (MCE), zet de opleidingstrends op een rijtje.

naar programma's over peoplemanagement, projectmanagement en veranderingsmanagement. Allemaal opleidingen die de productiviteit van het bedrijf moeten opdriven, zegt Frowijn.

HRM op een tweesprong



(tijd) - Hoewel kostenbesparing dikwijls bovenaan de agenda staat, zijn bedrijven nog altijd bereid te investeren in de opleiding en training van medewerkers. Het opleidingsbudget wordt wel secuurder uitgegeven. Paul Frowijn, director business development van het trainingsbedrijf Management Centre Europe (MCE), zet de opleidingstrends op een rijtje.

naar programma's over peoplemanagement, projectmanagement en veranderingsmanagement. Allemaal opleidingen die de productiviteit van het bedrijf moeten opdrijven, zegt Frowijn.

HRM op een tweesprong

Dalende omzet, constant arbeidsvolume, door opleiding
 Het "appel voor de dorst" -beleid



Dalende omzet, dalend arbeidsvolume,
 Het "tering naar de nering" -beleid

(tijd) - Hoewel kostenbesparing dikwijls bovenaan de agenda staat, zijn bedrijven nog altijd bereid te investeren in de opleiding en training van medewerkers. Het opleidingsbudget wordt wel secuurder uitgegeven. Paul Frowijn, director business development van het trainingsbedrijf Management Centre Europe (MCE), zet de opleidingstrends op een rijtje.

naar programma's over peoplemanagement, projectmanagement en veranderingsmanagement. Allemaal opleidingen die de productiviteit van het bedrijf moeten opdrijven, zegt Frowijn.

tijd

Opleiding als manpowerinstrument in tijden van crisis

2001

- Tijdelijke werkloosheid 51.8%
- **Opleiding 29%**
- Variabele arbeidstijden 27%
- Geen maatregelen 25.9%
- Deeltijdarbeid 21.0%

2002

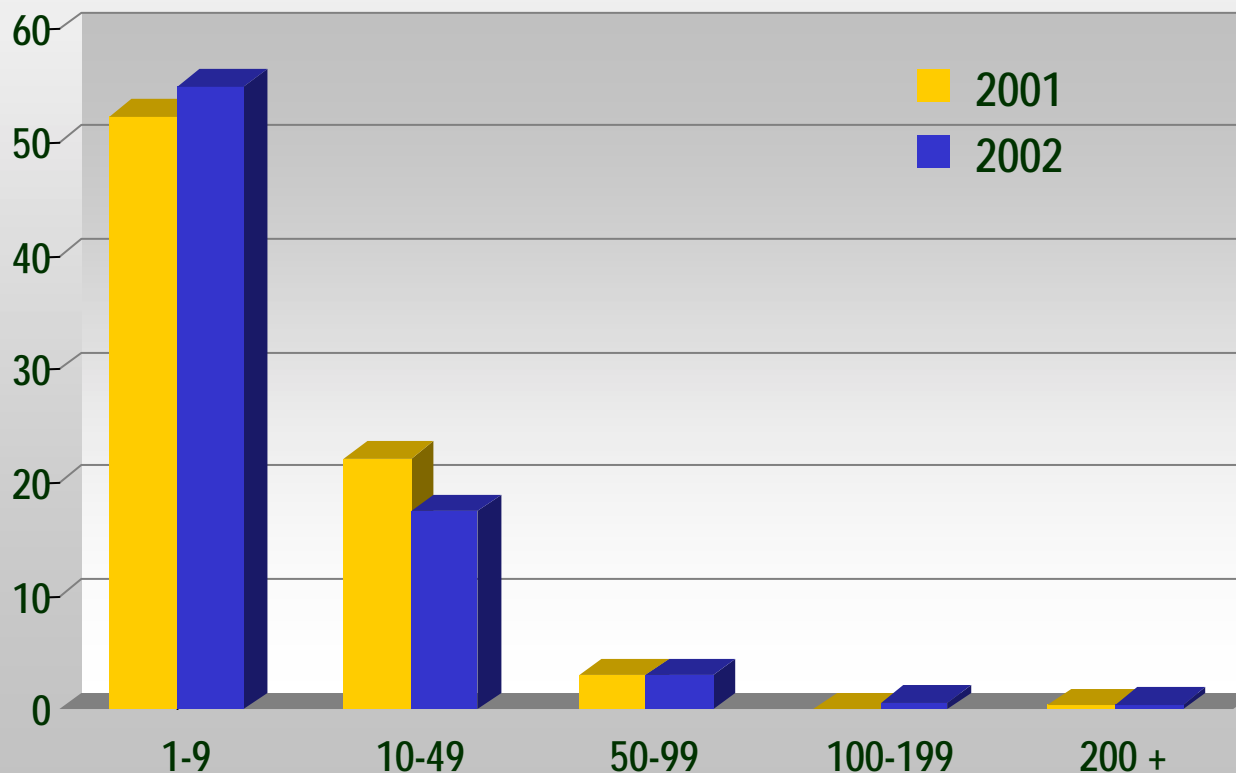
- Tijdelijke werkloosheid 50.1%
- Ontslag 33.3%
- **Opleiding 22.7%**
- Variabele arbeidstijden 22.3%
- Deeltijdarbeid 22%



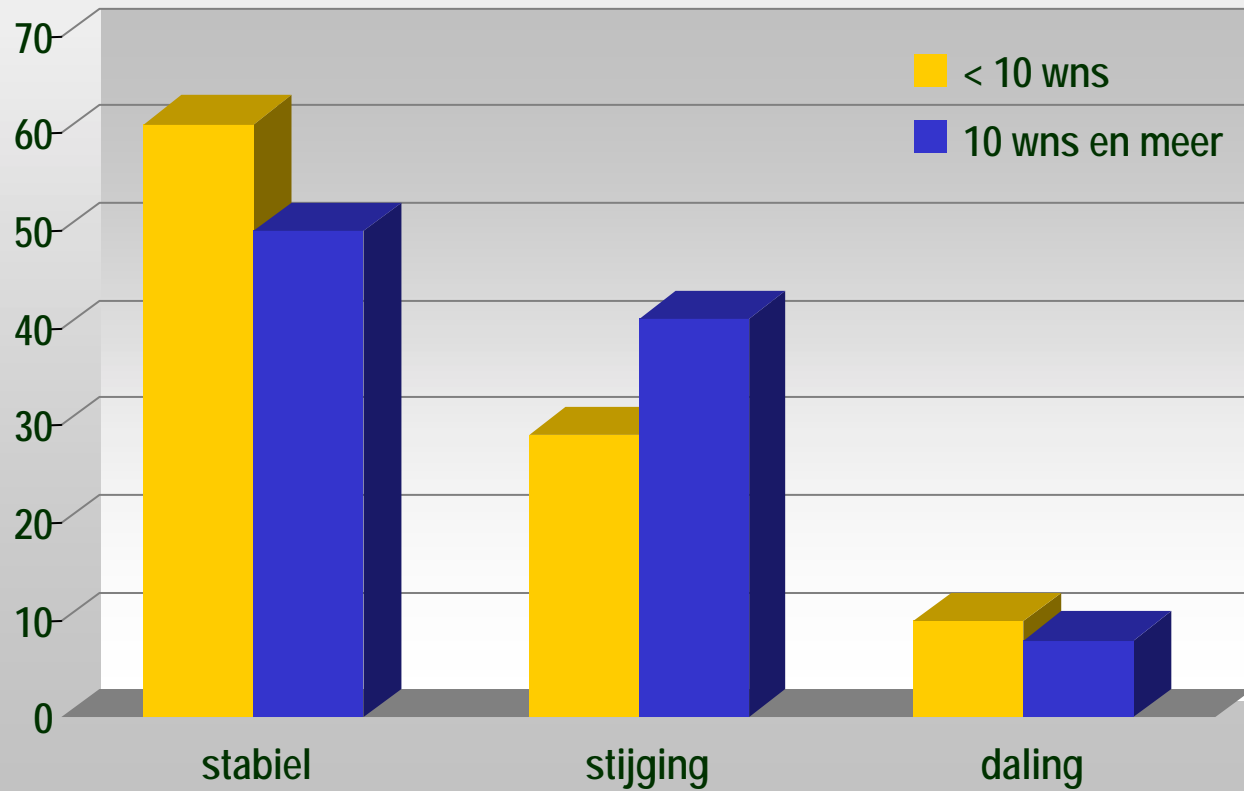
Panel Survey of Organizations

Opleiding welles, **nietes**

Aantal niet-vormingsorganisaties (dimensie)



Opleidingsuitgaven opleiders

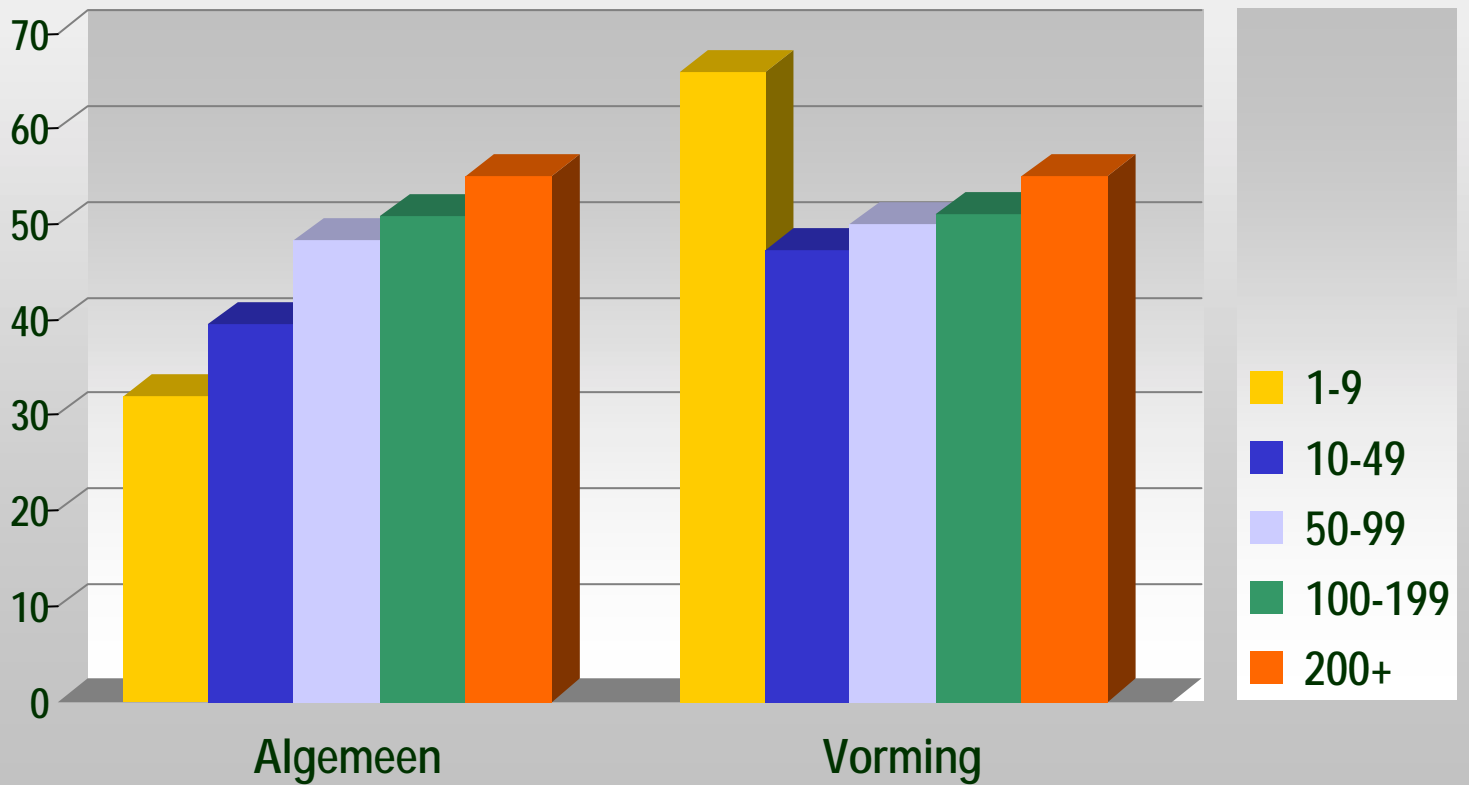




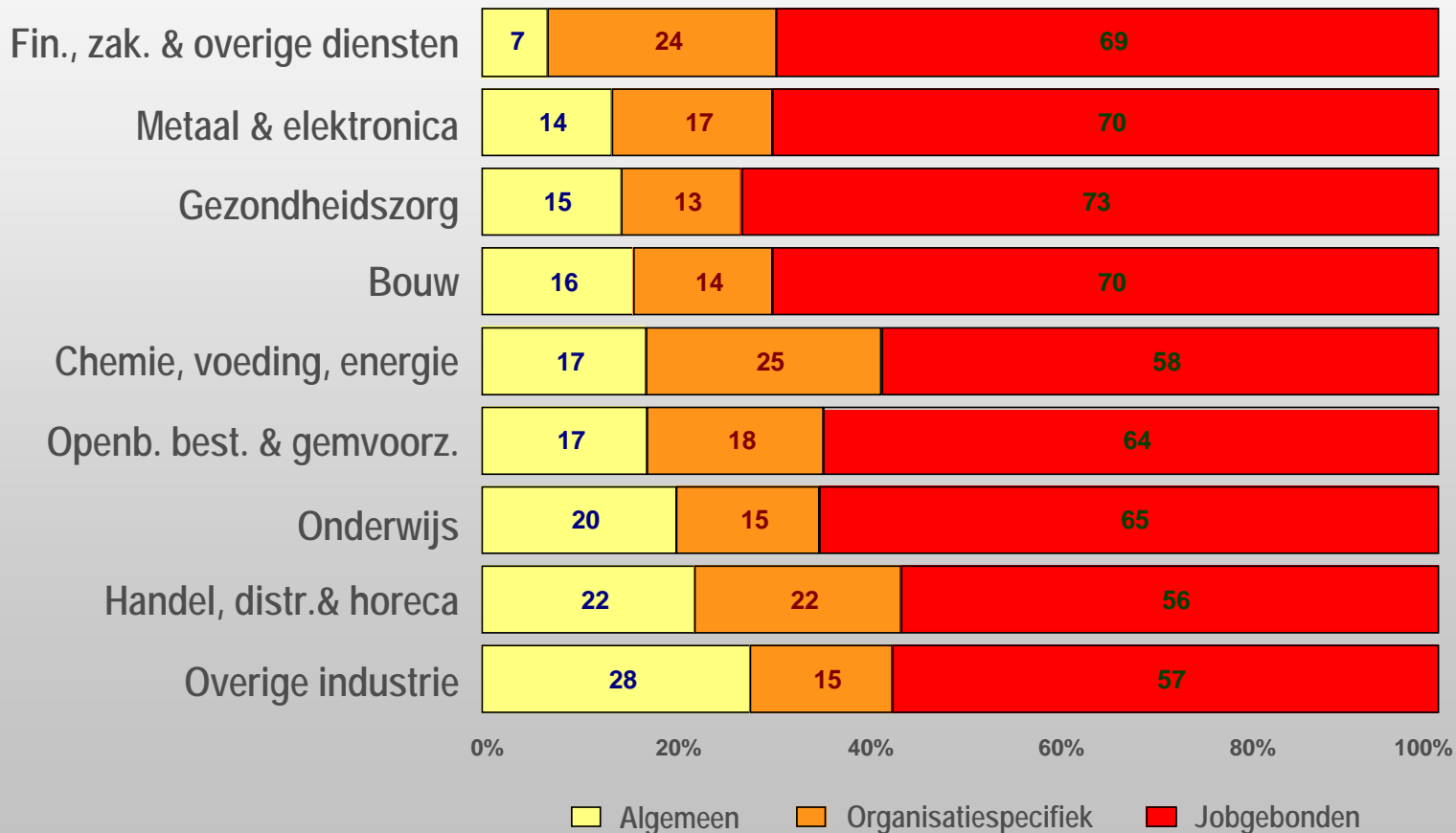
Panel Survey of Organizations

**Opleiden:
wie? wat? waarom? waar?**

Wie geniet?

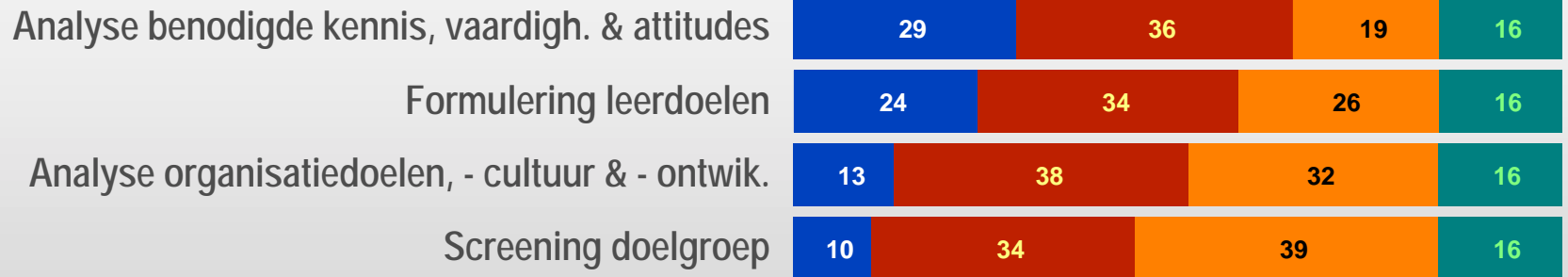


Wat en waar?

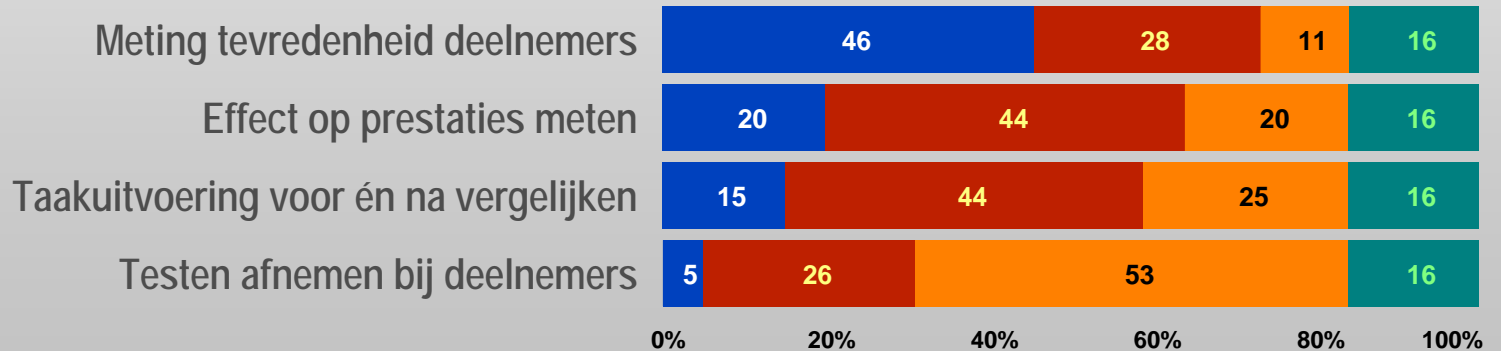


Hoe?

VOORBEREIDING



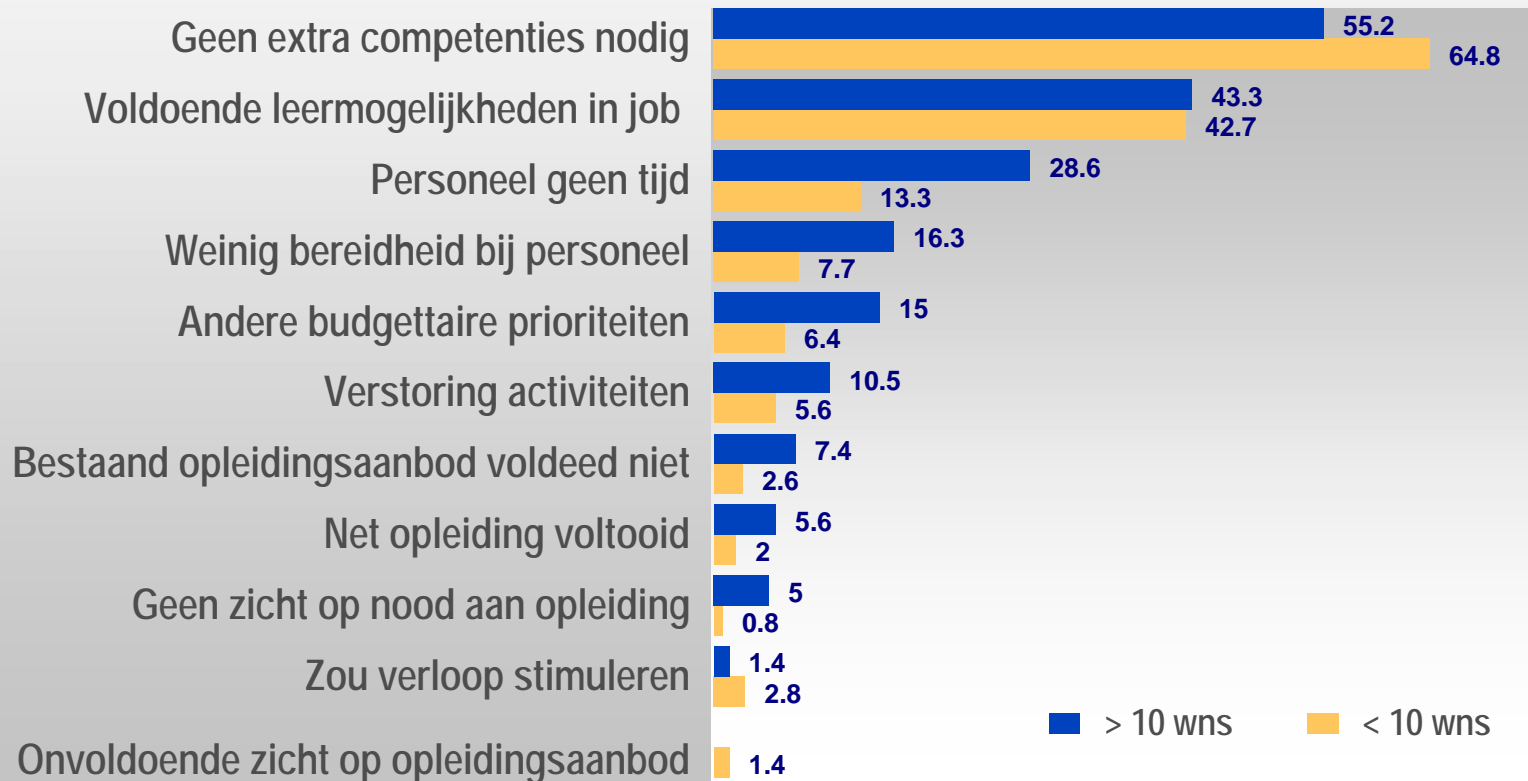
EVALUATIE



■ Altijd
 ■ Soms
 ■ Nooit
 ■ Geen opleiding



Waarom niet? Een oefening in profiling



Hoger, lager

Lager

- Industrie
- Familiebedrijf
- Flexibiliteit
- Laaggekwalificeerd en geoevend werk
- Laag- en middengeschoold
- Arbeiders
- Man
- Veel ondersteunende en voorbereidende taken

Hoger

- Quartaire sector
- Niet familie
- Kwaliteit, innovatie
- Complex werk
- Hooggeschoold
- Bedienden
- Vrouw
- Weinig ondersteunende en voorbereidende taken



Panel Survey of Organizations

Werken de opleidingscheques?

Gebruik

- Vormingsbedrijven: 82.5% vertrouwd met systeem
 - Kleine vormingsbedrijven: 57%
 - Grote vormingsbedrijven: 95%
- Vormingsbedrijven: gebruik?
 - 1-9 wn: 6%
 - 10 of meer wn: 30%



Voor wie?

Verdeling totaal aantal opleidingscheques naar personeelscategorie

| Personeelscategorie | % opleidingscheques | |
|---|---------------------|--------------|
| | <10wns | >=10wns |
| Uitvoerend personeel | 32,0% | 44,2% |
| Ondersteunend personeel | 15,1% | 23,3% |
| Leidinggevend personeel | 20,4% | 27,6% |
| Zaakvoerders / werkende vennoten | 32,4% | 4,9% |



Panel Survey of Organizations

Werken de opleidingscheques?